

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA KARYAWAN LEVEL
ASSISTANT STORE LEADER DI SUPER INDO SURABAYA**

Tesis

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Mencapai Gelar
Magister Manajemen**



Diajukan oleh:

ELYSABET NORA

NPM : 22061020035

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
JAWA TIMUR**

SURABAYA

2025

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA KARYAWAN LEVEL
ASSISTANT STORE LEADER DI SUPER INDO SURABAYA**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

ELYSABET NORA
220601020035

Telah dipertahankan di depan Penguji
pada tanggal 22 Mei 2025 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

SUSUNAN DEWAN PENGUJI
Pembimbing


Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi, MMT, IPU
NIP. 196511091991031002


Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, MSI, CRP
NIP. 196304201991032001

Anggota Dewan Penguji


Dr. Dra. EC. Ririt Iriani, ME
NIP. 196502081990032001


Dr. Sugeng Purwanto, SE. MM
NIP. 196801081989031001

Surabaya, 22 Mei 2025
Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis


Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, MSI, CRP
NIP. 196304201991032001

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Elysabet Nora
NPM : 22061020035
Program : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tesis ini tidak terdapat bagian dari karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik disuatu lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/lembaga lain. Kecuali yang secara tertulis di sitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur – unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari indikasi plagiat pada Tesis ini. Saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 10 Juni 2025


Peneliti

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa atas berkat, kasih karunia dan kuasanya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh *Work Life Balance* dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Karyawan level *Assistant Store Leader* di Super Indo Surabaya ”. Penulis mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Ir. Akmad Fauzi, MMT, IPU selaku dosen pembimbing I, dan Dr. Dra. Ec.Tri Kartika Pertiwi, Msi, CRP. selaku dosen pembimbing II. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
3. Kordinator Program Studi Magister Manajemen dan seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis.
4. Pimpinan perusahaan PT. Lion Super Indo yang telah memberikan ijin dan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi ke jenjang Strata-2 di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis.
5. Sembah sujud kepada bapak (alm) dan mama yang telah mendoakan untuk keberhasilan penulis dalam menyelesaikan perkuliahan dan tesis ini dan seterusnya.
6. Kak Monica, Kak Isabel dan Adek Bernat beserta kedua keponakan saya Isky dan Gabriel yang memberikan doa, semangat dan dukungan bagi penulis selama perkuliahan hingga penyusunan tesis.
7. Sahabat saya Myta dan Suci yang telah memberikan dukungan dan menemani saya selama proses pengerjaan tesis.
8. Karyawan level Store Leader dan Assistant Store Leader Distrik Surabaya & Sidoarjo yang telah membantu saya dalam penelitian tesis ini.
9. Semua partner kerja saya yang telah memberikan dukungan dan semangat saya selama perkuliahan hingga penyusunan tesis.

10. Teman-teman seperjuangan Nawar dan Ulfa beserta mahasiswa/i MM UPN angkatan 45 yang telah memberikan dukungan dan menemani saya selama proses perkuliahan.

Tesis ini masih jauh dari sempurna karena terbatasnya kemampuan dan pengalaman penulis. Namun, demikian penulis berharap semoga memberikan manfaat dalam membangun keilmuan, masyarakat, bangsa, dan negara.

Surabaya, 10 Juni 2025

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN COVER.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERSEMBAHAN.....	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Masalah	9
1.4 Manfaat.....	10
1.4.1 Manfaat Teoritis	10
1.4.2 Manfaat Praktis	10
BAB II TELAAH PUSTAKA	12
2.1 Review Penelitian Terdahulu	12
2.2 Landasan Teori	16
2.2.1 Grand Theory (Open Systems Theory).....	16
2.2.2 Work Life Balance	20
2.2.3 Jenis-jenis Keseimbangan	22
2.2.4 Pentingnya work life balance	23
2.2.5 Faktor yang mempengaruhi <i>work life balance</i>	24
2.2.6 Lingkungan Kerja.....	27
2.2.7 Motivasi Kerja.....	29
2.2.8 Teori dua faktor dari Herberg (1969).....	35
2.2.9 Indikator Motivasi Kerja.....	37

2.2.10	Kinerja Karyawan	38
2.3	Hubungan Antar Variabel	42
2.3.1	Hubungan <i>Work life balance</i> terhadap Kinerja Karyawan	42
2.3.2	Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	42
2.3.3	Hubungan <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.....	43
2.3.4	Hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.....	43
2.4	Kerangka Konseptual	44
2.5	Hipotesis	45
BAB III METODOLOGI.....		46
3.1	Jenis dan Desain Penelitian	46
3.2	Definisi Operasional dan Pengukur Variabel	47
3.2.1	Definisi Operasional Variabel.....	47
3.2.2	Pengukuran Variabel.....	51
3.3	Populasi dan Sampel	52
3.3.1	Populasi.....	52
3.3.2	Teknik Pengambilan Data.....	53
3.4	Teknik Analisis.....	54
3.4.1	Analisis Statistik Deskriptif	54
3.4.2	Factor Analysis	55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		63
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	63
4.1.1	Profil PT. Lion Super Indo.....	63
4.1.2	Visi, Misi dan Motto PT. Lion Super Indo	64
4.2	Deskripsi Responden	64
4.2.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
4.2.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	65
4.2.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan	65
4.2.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	66
4.3	Deskripsi Variabel	67
4.3.1	Deskripsi Variabel <i>Work life balance</i> (X_1)	67
4.3.2	Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja (X_2).....	69
4.3.3	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (Z)	72
4.3.4	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	74

4.4	Hasil Penelitian.....	75
4.4.1	<i>Outer Model</i> (Model Pengukuran dan Validitas Data)	75
4.4.2	Inner Model (Model Struktural).....	83
4.4.3	Uji Hipotesis	85
4.5	Pembahasan	88
4.5.1	Pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan	88
4.5.2	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan	90
4.5.3	Pengaruh <i>Work life balance</i> terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	93
4.5.4	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja	95
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		98
5.1	Kesimpulan.....	98
5.2	Saran	99
5.3	Keterbatasan Penelitian	100
DAFTAR PUSTAKA		101
LAMPIRAN.....		106

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2. 1 Kerangka Opens System Theory	18
Gambar 2. 2 Hierarki Kebutuhan Maslow	31
Gambar 2. 3 Kerangka Penelitian	44
Gambar 3. 1 Kontruksi Diagram Jalur	59
Gambar 4. 1 Model PLS	76

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3. 1 Skala Likert	52
Tabel 4. 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	64
Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	65
Tabel 4. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	66
Tabel 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	66
Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Variabel Work life balance.....	67
Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja	69
Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja	72
Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	74
Tabel 4. 9 Hasil Outer Loadings (Factor Loading)	77
Tabel 4. 10 Outer Loadings (Factor Loading)	78
Tabel 4. 11 Hasil Uji HTMT.....	79
Tabel 4. 12 Hasil Cross Loading.....	80
Tabel 4. 13 Hasil Nilai Average Variance Extracted (AVE)	81
Tabel 4. 14 Construct reliability and validity.....	82
Tabel 4. 15 Hasil R-Square	83
Tabel 4. 16 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....	85
Tabel 4. 17 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	86

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuisiner Penelitian	106
Lampiran 2 Jawaban Responden.....	110
Lampiran 3 Model PLS Penelitian.....	118
Lampiran 4 Hasil PLS Outer Loading	119
Lampiran 5 Hasil PLS Heterotrait-Monotrait Rasio	120
Lampiran 6 Hasil PLS Cross loading.....	120
Lampiran 7 Hasil PLS Reliabilitas dan Validitas	121
Lampiran 8 Hasil PLS R-Square.....	121
Lampiran 9 Hasil PLS Path Coefficients	122
Lampiran 10 Hasil PLS Spesific Indirect Effects	122

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN COVER.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERSEMBAHAN.....	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Masalah	9
1.4 Manfaat.....	10
1.4.1 Manfaat Teoritis	10
1.4.2 Manfaat Praktis	10
BAB II TELAAH PUSTAKA	12
2.1 Review Penelitian Terdahulu	12
2.2 Landasan Teori	16
2.2.1 Grand Theory (Open Systems Theory).....	16
2.2.2 Work Life Balance	20
2.2.3 Jenis-jenis Keseimbangan	22
2.2.4 Pentingnya work life balance	23
2.2.5 Faktor yang mempengaruhi <i>work life balance</i>	24
2.2.6 Lingkungan Kerja.....	27
2.2.7 Motivasi Kerja.....	29
2.2.8 Teori dua faktor dari Herberg (1969).....	35
2.2.9 Indikator Motivasi Kerja.....	37

2.2.10	Kinerja Karyawan	38
2.3	Hubungan Antar Variabel	42
2.3.1	Hubungan <i>Work life balance</i> terhadap Kinerja Karyawan	42
2.3.2	Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	42
2.3.3	Hubungan <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.....	43
2.3.4	Hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.....	43
2.4	Kerangka Konseptual	44
2.5	Hipotesis	45
BAB III METODOLOGI.....		46
3.1	Jenis dan Desain Penelitian	46
3.2	Definisi Operasional dan Pengukur Variabel	47
3.2.1	Definisi Operasional Variabel.....	47
3.2.2	Pengukuran Variabel.....	51
3.3	Populasi dan Sampel	52
3.3.1	Populasi.....	52
3.3.2	Teknik Pengambilan Data.....	53
3.4	Teknik Analisis.....	54
3.4.1	Analisis Statistik Deskriptif	54
3.4.2	Factor Analysis	55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		63
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	63
4.1.1	Profil PT. Lion Super Indo.....	63
4.1.2	Visi, Misi dan Motto PT. Lion Super Indo	64
4.2	Deskripsi Responden	64
4.2.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
4.2.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	65
4.2.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan	65
4.2.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	66
4.3	Deskripsi Variabel	67
4.3.1	Deskripsi Variabel <i>Work life balance</i> (X_1)	67
4.3.2	Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja (X_2).....	69
4.3.3	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (Z)	72
4.3.4	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	74

4.4	Hasil Penelitian.....	75
4.4.1	<i>Outer Model</i> (Model Pengukuran dan Validitas Data)	75
4.4.2	Inner Model (Model Struktural).....	83
4.4.3	Uji Hipotesis	85
4.5	Pembahasan	88
4.5.1	Pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan	88
4.5.2	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan	90
4.5.3	Pengaruh <i>Work life balance</i> terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	93
4.5.4	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja	95
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		98
5.1	Kesimpulan.....	98
5.2	Saran	99
5.3	Keterbatasan Penelitian	100
DAFTAR PUSTAKA		101
LAMPIRAN.....		106

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2. 1 Kerangka Opens System Theory	18
Gambar 2. 2 Hierarki Kebutuhan Maslow	31
Gambar 2. 3 Kerangka Penelitian	44
Gambar 3. 1 Kontruksi Diagram Jalur	59
Gambar 4. 1 Model PLS	76

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3. 1 Skala Likert	52
Tabel 4. 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	64
Tabel 4. 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	65
Tabel 4. 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	66
Tabel 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	66
Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Variabel Work life balance.....	67
Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja	69
Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja	72
Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	74
Tabel 4. 9 Hasil Outer Loadings (Factor Loading)	77
Tabel 4. 10 Outer Loadings (Factor Loading)	78
Tabel 4. 11 Hasil Uji HTMT.....	79
Tabel 4. 12 Hasil Cross Loading.....	80
Tabel 4. 13 Hasil Nilai Average Variance Extracted (AVE)	81
Tabel 4. 14 Construct reliability and validity.....	82
Tabel 4. 15 Hasil R-Square	83
Tabel 4. 16 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....	85
Tabel 4. 17 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	86

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuisiner Penelitian	106
Lampiran 2 Jawaban Responden.....	110
Lampiran 3 Model PLS Penelitian.....	118
Lampiran 4 Hasil PLS Outer Loading	119
Lampiran 5 Hasil PLS Heterotrait-Monotrait Rasio	120
Lampiran 6 Hasil PLS Cross loading.....	120
Lampiran 7 Hasil PLS Reliabilitas dan Validitas	121
Lampiran 8 Hasil PLS R-Square.....	121
Lampiran 9 Hasil PLS Path Coefficients	122
Lampiran 10 Hasil PLS Spesific Indirect Effects	122

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA KARYAWAN LEVEL
ASSISTANT STORE LEADER DI SUPER INDO SURABAYA**

ELYSABET NORA

22061020035

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work life balance* dan lingkungan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan level *assistant store leader* di Super Indo Surabaya. Materi penelitian ini didasarkan pada permasalahan yang dialami karyawan level *assistant store leader* seperti *work life balance* dimana karyawan ASL merasa sulit untuk membagi waktu antara pekerjaan dengan kehidupan sehari – hari, selain itu juga permasalahan terkait lingkungan pekerjaan yang butuh adanya perbaikan dan pengadaan dari peralatan pendukung pekerjaan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan cepat.

Metode penelitian yang digunakan adalah *kuantitatif*. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan level *assistant store leader* di Super Indo Surabaya. Besarnya sampel yang digunakan adalah 75 karyawan level *assistant store leader*. Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode survei melalui kuesioner berbentuk google form, sedangkan data sekunder berasal dari Super Indo Surabaya. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini mengidentifikasi pentingnya menciptakan keseimbangan hidup dan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan.

Kata kunci : Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, *Work Life Balance*

***THE INFLUENCE OF WORK LIFE BALANCE AND WORK
ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK
MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE ON ASSISTANT STORE
LEADER LEVEL EMPLOYEES AT SUPER INDO SURABAYA***

ELYSABET NORA

22061020035

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work life balance and work environment through work motivation as an intervening variable on assistant store leader level employees at Super Indo Surabaya. The material of this study is based on the problems experienced by assistant store leader level employees such as work life balance where ASL employees find it difficult to divide their time between work and daily life, in addition to problems related to the work environment that need improvement and procurement of work support equipment to make it easier for employees to do their work quickly.

The research method used is quantitative. The sample in this study was assistant store leader level employees at Super Indo Surabaya. The sample size used was 75 assistant store leader level employees. Primary data collection was carried out using a survey method through a questionnaire in the form of a google form, while secondary data came from Super Indo Surabaya. The data analysis technique in this study used Partial Least Square (PLS).

The results of the study showed that work life balance and work environment have a positive and significant effect on work motivation. These findings identify the importance of creating a conducive work life balance and environment to increase employee motivation and performance.

Keywords: *Work environment, Work motivation, Employee performance, Work life balance*